

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

VINÍCIUS ANDRZEJEWSKI CULPI

**A ESTRATÉGIA DA FIAT PARA ASSUMIR A LIDERANÇA NO MERCADO
AUTOMOBILÍSTICO BRASILEIRO**

**CURITIBA
2014**

VINÍCIUS ANDRZEJEWSKI CULPI

**A ESTRATÉGIA DA FIAT PARA ASSUMIR A LIDERANÇA NO MERCADO
AUTOMOBILÍSTICO BRASILEIRO**

**Monografia apresentada como requisito para a
obtenção do grau de Especialista em Gestão
Estratégica na Universidade Federal do Paraná**

**Orientador: Prof. Dr. Cleverson Renan da
Cunha**

**CURITIBA
2014**

SUMÁRIO

I INTRODUÇÃO.....	04
II ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DA FIAT AUTOMÓVEIS.....	06
II.1 CONCORRÊNCIA E ESTRATÉGIA.....	06
II.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	07
II.3 MODELO DAS FORÇAS DE PORTER.....	09
II.4. CADEIA DE VALOR DE PORTER.....	15
III A FIAT AUTOMÓVEIS.....	18
III.1 O GRUPO FIAT.....	18
III.2. A FUSÃO DO GRUPO FIAT COM A CHRYSLER	19
III.3 BREVE HISTÓRICO DA FIAT AUTOMÓVEIS S.A.....	20
IV O SUCESSO DA FIAT NO BRASIL.....	23
IV.1 A FIAT NO FINAL DOS ANOS 90 E INÍCIO DO SÉCULO XXI.....	23
IV.2 MUDANÇAS NA DIREÇÃO DA EMPRESA.....	24
IV.3 NOVAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELA FIAT.....	27
IV.4 RESULTADOS SATISFATÓRIOS E NOVOS DESAFIOS.....	28
V CONCLUSÃO.....	31
VI REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	32

I. INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso visa analisar e apresentar um estudo de caso acerca do planejamento estratégico da empresa Fiat Automóveis, desde o final da década de 1990, passando pelo início do século XXI, culminando com a liderança de mercado na verdade de veículos no Brasil, assumido há 12 anos, completados em 2014. A tanto, analisar-se-á as estratégias adotadas na matriz italiana da empresa, com a recente aquisição da montadora americana Chrysler, bem como o papel fundamental do presidente Cleodorvino Belini.

A questão a ser debatida no presente trabalho é, de que maneira uma empresa, anteriormente conhecida por produzir veículos de qualidade irregular, conseguiu se consolidar como a montadora que mais vende carros no Brasil há mais de uma década?

Nesse sentido, o presente trabalho possui como objetivo geral analisar a estratégia adotada pela empresa para obter a liderança de mercado e a liderança de resultados. Para tanto, coloca-se como objetivos específicos verificar quais as ações estratégicas adotadas pela Fiat ao longo dos últimos anos, culminando com a liderança absoluta de venda. Em particular, será estudada quais as principais mudanças promovidas pela empresa, sobretudo após o presidente Cleodorvino Belini ter assumido o cargo, em 2004.

Atualmente, o mercado automobilístico está em declínio, após alguns anos de forte expansão e grande número de venda de veículos, sobretudo ante os incentivos fiscais concedidos pelo governo brasileiro. Não obstante, as empresas deste setor devem manter-se bastante atualizadas, buscando sempre estar a frente da concorrência. A economia brasileira não vive mais o mesmo momento próspero, em comparação com os últimos anos, sendo que um sinal de alerta já está ligado em todas as empresa. Desta forma, tem-se a principal situação problema do presente trabalho, ou seja, tentar analisar o que deu certo na empresa nos últimos anos, para que esta possa retomar o seu caminho de crescimento.

O estudo deste tema é bastante relevante, haja vista que poderá ser possível analisar as ações da empresa que deram resultados positivos, bem como as que não renderam o esperado, servindo de instrumento na hora da tomada das principais decisões. Esta reflexão é importante, seja para a empresa avaliar se os resultados obtidos coincidem com o planejamento inicial, bem como para identificar a necessidade de uma alteração no planejamento estratégico a médio e longo prazo. Este trabalho visa ainda contribuir academicamente ao promover uma discussão teórica mais aprofundada sobre

planejamento estratégico no Brasil, apontando as especificidades da realidade brasileira e do mercado automobilístico.

O referencial deste trabalho está presente na bibliografia existente acerca do tema planejamento estratégico, pesquisa de campo realizada na empresa, reportagens e estudos feitos sobre a montadora, bem como em materiais de divulgação interna da Fiat, as quais tive acesso como funcionário da empresa. Todo o material é conteúdo público, não contendo informações confidenciais ou sigilosas, até mesmo pela sua natureza.

O trabalho se divide em três capítulos, sendo que o primeiro capítulo apresenta as estratégias genéricas adotadas pela empresa nos últimos anos, bem como o seu planejamento estratégico. A tanto, utilizam-se conceitos do estudo da administração, como o modelo das forças de Michael Porter, a cadeia de valor de Porter e uma análise SWOT realizada. No terceiro e último capítulo espera-se analisar o sucesso da empresa no Brasil, bem como a caminhada adotada pela empresa, sobretudo após Belini assumir a presidência.

O segundo capítulo servirá para contextualizar a empresa, apresentando-a e contando o seu histórico a nível nacional e mundial. A Fiat é um conglomerado automotivo que reúne diversas empresas, dos mais variados seguimentos, sendo uma estrutura bastante complexa, sobretudo após a aquisição da Chrysler. No terceiro e último capítulo espera-se analisar o sucesso da empresa no Brasil, bem como a caminhada adotada pela empresa, sobretudo após Belini assumir a presidência.

Desta forma, busca-se concluir um estudo de caso bastante peculiar, em um mercado altamente competitivo como o automobilístico, em que muitas empresas buscam o sucesso, porém, são poucas as que se destacam, sobretudo a longo prazo.

Por fim, espera-se que o presente trabalho contribua para a empresa, ao identificar quais as estratégias adotadas pela Fiat que renderam os resultados esperados, culminando com a liderança acima apontada. Dessa forma, será possível também analisar as decisões que não deram certo, auxiliando para tomadas de decisões dentro da empresa.

II. ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DA FIAT AUTOMÓVEIS

II.1 CONCORRÊNCIA E ESTRATÉGIA

O acirramento da concorrência no último século, principalmente nas últimas décadas com a Terceira Revolução Industrial, fez com que as firmas tivessem mais dificuldades em estabelecer os seus rumos e exercer sua capacidade de empreender para estruturar e compor um conjunto de fatores internos e externos que garantisse a sobrevivência e o lucro em um mercado cada vez mais competitivo, globalizado.

Segundo BAUMANN (1996, p.44), num sistema globalizado as diversas unidades nacionais passam a ser componentes da mesma estrutura integrada de geração de valor, cujas estratégias globais levam à procura de redução de custos, à especialização das linhas de produção, entre outros atributos que visam à crescente eficiência e ao maior grau de competitividade. As estratégias empresariais se voltam para estes objetivos, buscando combinar e aplicar os atributos existentes direcionados para a consecução da sua meta, ou seja, visando a criar vantagens competitivas dentro deste ambiente concorrencial.

MINTZBERG , AHLSTRAND e LAMPEL (2000) definem estratégia como um conjunto de cinco conceitos: a) a estratégia é um plano que indica uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro; b) a estratégia é um padrão que é uma função da consistência em comportamento ao longo do tempo; c) a estratégia é uma posição ou localização de determinados produtos em determinados mercados; d) a estratégia é uma perspectiva, ou seja, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas; e) a estratégia é uma manobra específica para enganar um concorrente.

Considera-se que é muito difícil definir a estratégia com fundamentos tão abrangentes e complementares, tendo cada um sua importância maior em diferentes mercados. Por isso, não se pretende aqui esgotar nem revisar vários autores e obras para a definição de estratégia, pois, como alertado pelos autores mencionados, sua definição é muito complexa. MINTZBERG (1998) afirma que existem duas visões opostas da estratégia: uma mecânica e outra artesanal. A mecânica é construída em laboratório, ou melhor, dentro da firma, por pessoas especializadas e formadas para elaborar uma estratégia racional dentro do ambiente em que está inserida, mediante a conjunção da razão e da criterização num ambiente científico.

A estratégia construída artesanalmente emerge da habilidade, da qualidade daquele que a faz capaz de perceber e dominar os detalhes que estão à sua volta. Para Mintzberg, o melhor processo de elaboração de uma estratégia eficaz se dá pela criação artesanal, ou seja, aquela formada pela arte e pela habilidade de criação de um caminho que maximize os recursos existentes com o intuito de atingir o objetivo da organização. Corrobora este pensamento a definição de estratégia dada pelo seu conceito intrínseco que vincula habilidade e astúcia à formação de um rumo para a conquista dos objetivos.

O mercado automobilístico, em que a Fiat está inserido, é extremamente competitivo, razão pela qual a empresa precisa se re-inventar constantemente, focando em inovação, a fim de buscar ocupar o seu espaço, conforme será a frente exposto.

II.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo a enciclopédia virtual Wikipédia¹, planejamento estratégico é:

(...) um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação. Para Bateman e Snell (1998), a administração estratégica é um processo envolvendo administradores de todos os níveis da organização, que formulam e implementam objetivos estratégicos. Já o Planejamento Estratégico seria o processo de elaboração da estratégia, na qual se definiria a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais, com a definição de estratégias alternativas (MAXIMIANO, 2006).

A importância da realização de um planejamento estratégico efetivo é vital para que a saúde da empresa, a fim de que os seus diretores, bem como os próprios empresários, possam ter uma idéia clara de onde a empresa poderá chegar, e quais os resultados que ele alcançará em um futuro próximo. Assim, esse processo de planejamento é essencial para a continuidade das atividades empresariais, evitando surpresas desagradáveis, que coloquem em risco a produção.

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação tecnológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa

¹ Extraído de http://pt.wikipedia.org/wiki/Planejamento_estrat%C3%A9gico. Acesso em 13 de julho de 2013.

e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas – políticas – que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.²

De forma geral, as empresas utilizam o planejamento estratégico, conforme nos ensina REBOUÇAS DE OLIVEIRA³, para: evitar incertezas, com o desenvolvimento de planos alternativos; concentrar a atenção nos resultados esperados, representados pelos objetivos e metas; otimizar o modelo de gestão da empresa; facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados; otimizar o processo de identificação de oportunidades no mercado; e consolidar a vantagem competitiva da empresa.

A primeira fase de um planejamento estratégico é o chamado diagnóstico estratégico, ou seja, verificar os aspectos positivos e negativos no processo administrativo da empresa. Esse diagnóstico deve ser o mais próximo possível da realidade da empresa, pois uma decisão errônea nessa fase poderá prejudicar todo o processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico da organização.

Segundo REBOUÇAS DE OLIVEIRA (2010), um dos instrumentos administrativos que podem auxiliar esse processo é o *benchmarking*, que é uma análise de estratégias de empresas líderes que deram certo, a fim de conhecer, adaptar e aprimorar estas estratégias para a realidade da empresa a ser diagnosticada.

Nessa fase do diagnóstico, define-se sobretudo qual será a visão, missão e valores da empresa, já apresentados anteriormente no capítulo destinado ao Plano de Negócios.

Ademais, nesta fase algumas questões serão levadas em consideração, tais como, os fatores externos e internos, o que pode ser considerada ideal, realizando um diagnóstico completo da empresa. Para isso, uma das melhores ferramentas é, sem dúvida, a matriz SWOT, que é a sigla em inglês para forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

A avaliação estratégica realizada a partir da matriz Swot é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização (...). Concluída a análise estratégica, percebe-se como as tendências, oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo podem estar relacionadas ao ambiente interno

² OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento Estratégico. São Paulo: Atlas, 2010. p. 17

³ *Idem, Ibidem.*

da organização. A partir daí analisam-se as estratégias passíveis de implementação.⁴

A matriz SWOT é uma ótima ferramenta para avaliar a posição competitiva de uma empresa perante o mercado. Segundo WRIGHT, MARK e PARNELL (2000)⁵, SWOT é uma “palavra” inglesa, cujas inicial significam as strenghts (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças). As duas primeiras estão relacionadas ao ambiente interno da empresa, enquanto as duas últimas referem-se ao ambiente externo à esta.

A análise SWOT fornece uma orientação estratégica bastante competitiva que nos permite, segundo MACHADO (2005)⁶, diagnosticar e neutralizar as fraquezas da organização e ameaças externas a esta, além de mapear as forças e potencializá-las, aproveitando as oportunidades existentes. Assim, o próximo passo após o diagnóstico é a definição dos objetivos estratégicos. Ao final, ao realizar o planejamento estratégico, a empresa espera: conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes internos; conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos internos; conhecer e usufruir as oportunidades externas; conhecer e evitar as ameaças externas. Ademais, os diretores saberão direcionar os esforços a fim de alcançar resultados que sejam de interesse de todos os envolvidos no processo estratégico da empresa.

II.3. MODELO DAS FORÇAS DE PORTER

O modelo das cinco forças, desenvolvido em 1979 por Michael Porter em seu livro “Estratégia Competitiva”, constitui, assim como a análise SWOT, um dos mais conhecidos para análise de ramo, incorporando também elementos de análise externo de negócios. O objetivo deste modelo é explicar a dinâmica da competição no ramo de negócios. Certamente, todas as empresas, estando envolvidas em competição, buscam sempre

⁴ LOBATO, David Menezes. *Estratégia de Empresas*. Rio de Janeiro: FGV, 2009. p. 67-69

⁵ WRIGHT, P.; MARK J. K.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2000

⁶ MACHADO, R. T. M. **Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2005.

obter vantagens competitivas que lhes assegurem uma participação crescente no mercado.

Segundo Porter, a meta final da estratégia competitiva é lidar com, e em termos ideais, modificar estas regras em favor da empresa. Em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. Para Porter, só é possível criar uma Vantagem Competitiva, de modo a estabelecer e sustentar um desempenho superior de três maneiras: produzindo um produto ou serviço mais barato, fazendo um produto diferenciado, melhor e diferente do que a competição produz, dominando um nicho de mercado específico.⁷

Assim, o diagrama de Michael Porter, objetiva descrever a dinamicidade de competição em um determinado ramo de negócios, sendo dependente de cinco forças básicas: a empresa e seus concorrentes no setor, barreiras aos novos entrantes, influência e poder dos fornecedores, poder de negociação dos clientes e a ameaça de produtos ou serviços substitutivos.



⁷ Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/michael-porter-o-estrategista-da-academia/20297>. Acesso em 23.07.2011

Porter avalia que a estratégia competitiva de uma empresa deve aparecer a partir da abrangência das regras da concorrência que definem a atratividade de uma indústria. Nesse sentido:

Maximiano (2006) afirma que “o entendimento das forças competitivas de um ramo de negócios é fundamental para o desenvolvimento da estratégia”. Assim, Serra, Torres e Torres (2004) afirmam que a análise do ambiente externo pode ser realizada por meio do modelo de cinco forças da competitividade, desenvolvido por Michael Porter na década de 70. O modelo possibilita analisar o grau de atratividade de um setor da economia. Este modelo identifica um conjunto de cinco forças que afetam a competitividade, dentre os quais uma das forças está dentro do próprio setor e os demais são externos. Ou, como afirma Aaker (2007), “a atratividade de um segmento ou mercado, medida pelo retorno de longo prazo sobre o investimento de uma empresa média, depende, em grande parte, dos cinco fatores que influenciam a lucratividade”.⁸

O quadro abaixo⁹ apresenta, de forma sintetizada, as idéias de Michael Porter, em cada uma das cinco forças.

Forças	Significado	Elementos Importantes
Novos Entrantes	Novas empresas inseridas no ramo que anteriormente pertenciam a outro ramo de atividade.	Economia de escala; Diferenças de produtos patenteados; Identidade da marca; Custos de mudança.
Compradores/ Clientes	A relação entra compradores e clientes em relação ao custo-benefício.	Volume do comprador; Informação do comprador; Preço; Diferença dos produtos; Identidade da marca.
Substitutos	Novos produtos que surgem substituindo os existentes, gerando aos clientes novas opções e mais concorrência	Desempenho do preço relativo dos substitutos; Custo de mudança; Propensão do comprador a substituir.
Fornecedores	Aumento de seus produtos que servem de insumos as indústrias, essa última vê seus lucros ser ameaçados.	Diferenciação do insumo; Concentração de fornecedores; Impacto dos produtos sobre insumos ou diferenciação; Custo relativo a compras totais na indústria.
Concorrentes	Aplicação de forma minuciosa de ferramentas que podem desviar a atenção dos concorrentes.	Diferença de produto; Complexidade informacional; Barreiras de saída; Interesses empresariais; Custos fixos ou de armazenagem.

⁸ Extraído de <http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/modelo-de-5-forcas-de-michael-porter/> . Acesso em 20.07.2013

⁹ Extraído de <http://sites.google.com/site/executivointeligente/as-cinco-forcas-de-porter>. Acesso em 22.09.2013

II.3.1. Análise da concorrência

Para a maioria das empresas, esse é o principal determinante da competitividade do mercado. Em muitas situações, os concorrentes competem de forma agressiva, não só em relação ao preço do produto, como também a inovação, marketing, entre outros.

A rivalidade num setor existe porque um ou mais concorrentes se sentem pressionados, ou vêem oportunidades, para melhorar a sua posição. (...) Este conjunto de ações e reações podem não deixar a empresa que iniciou o processo e a própria indústria/setor numa situação mais favorável. Muitas formas de concorrência, principalmente as guerras de preços, são bastante instáveis e muito possivelmente deixam o setor em pior situação sob o ponto de vista de rentabilidade. Guerras de publicidade, por outro lado, podem expandir a procura e elevar o nível de diferenciação dos produtos da indústria, beneficiando todas as empresas. Uma rivalidade intensa é fruto de um certo número de fatores: Numerosos concorrentes ou com equilíbrio de forças - quando o número de empresas é elevado cada uma delas acredita que pode realizar determinadas jogadas sem serem notadas.¹⁰

II.3.2. Ameaça de novos entrantes

Essa análise diz respeito à possibilidade de novos concorrentes virem a ingressar no mercado em que a empresa está inserido. Isso é de extrema relevância, haja vista que, caso exista muita facilidade de ingresso de concorrência, esta poderá “roubar” os atuais clientes da empresa.

Em outras palavras, caso um concorrente se estabeleça, a empresa poderá perder rentabilidade. Com a ajuda de barreiras de entrada, ficará mais difícil para o concorrente tomar os melhores clientes.

A entrada de novas empresas concorrentes num setor conduz ao aumento da capacidade instalada, ao desejo de ganhar quota de mercado e à aplicação de recursos, por vezes substanciais, nesse setor. A ameaça de entrada num setor depende das chamadas “barreiras à entrada” existentes e da reação dos concorrentes atuais. Se as barreiras forem elevadas e a reação esperada das empresas existentes for vigorosa a ameaça de entrada é reduzida, no caso contrário ela é elevada.¹¹

¹⁰ ROXO, Francisco Velez. *O modelo das cinco forças de Michael Porter*. Disponível em http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Modelo_das_Cinco_Forcas_de_Michael_Porter.htm. Acesso em 20.09.2013

¹¹ Idem, ibidem.

Dentre as barreiras, podem ser citadas: economia de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos da mudança, acesso aos canais de distribuição, experiência das empresas já existentes, reação das empresas já existentes, governo, exigência de capital inicial, entre várias outras.

II.3.3. Poder dos Fornecedores

Os fornecedores são capazes de interferir de modo direto na lucratividade de uma organização, ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos seus produtos ou serviços. Dessa forma, é importante manter uma política de bom relacionamento com eles.

O grupo de fornecedores, em algumas situações, pode ser mais forte do que normalmente, dificultando os negócios da empresa. Dentre as situações mais corriqueiras, cabe destaque: quando o setor é dominado por número reduzido de empresas; não existem muitos produtos substitutos; a indústria abastecida não é um importante cliente; os produtos fornecidos são diferenciáveis ou apresentam elevados custos de mudança; no caso de recursos únicos, o fornecedor cobrar preços elevados.

No ramo de atuação da Fiat Automóveis, os fornecedores, em geral, são de todos os portes, diversificados e em grande número, porém a maioria não possui condições de negociar, pois a empresa é, em geral, intransigente. Assim, o cenário é mais favorável aos empresários.

Não obstante, empresas do ramo automobilístico possuem uma grande dependência de fornecedores, sobretudo pelo modelo *just in time* que a Fiat adota. Desta forma, a empresa sempre está em constante análise de toda a sua cadeia de fornecedores, para que não seja pega de surpresa por situações mais adversas. Existe um Comitê de Risco de Fornecedores, em que constantemente são estudados os fornecedores “mais críticos”, preparando, inclusive, planos de treinamento para substituí-los, quando for o caso.

II.3.4. Poder dos Clientes

O consumidor objetiva ter produtos de qualidade, que faça valer o custo desembolsado na aquisição da mercadoria. Os compradores influenciam o mercado ao forçar os preços para baixo, demandar maior qualidade ou mais serviços e, portanto, possuem a capacidade de acirrar a concorrência em um determinado mercado. O poder de cada grupo de compradores depende das características, do volume e da importância de suas compras em relação ao mercado total.

Parte-se do pressuposto de que o consumidor deseja maximizar a utilidade obtida com cada unidade monetária que desembolse para aquisição do bem ou do serviço. Do lado da empresa, ela procurará vender obtendo o máximo de margem que lhe seja possível obter. Entre um e outro, estabelece-se uma relação política, ou seja, de poder. O preço final e as quantidades dependerão do poder relativo de cada uma das partes.¹²

Os clientes empresariais proporcionam altos lucros e compram em grandes volumes. O governo também adquire grandes quantidades, porém, possui necessidades diferenciadas e processos de aquisição mais lentos e complexos do que a iniciativa privada, em virtude da necessidade de licitação. Juntos, governo e empresas formam o mercado mais promissor para a empresa. No entanto, nunca deixamos de focar também nos consumidores pessoas físicas, ante a importância da consolidação de uma marca entre a sociedade.

Desta forma, diversas ações de marketing foram adotadas pela Fiat ao longo da última década, as quais serão abordadas no próximo capítulo.

II.3.5. Ameaça de produtos substitutos

O surgimento de substitutos é algo quase imprevisível, mas que pode exercer um efeito decisivo sobre os negócios. Essa ameaça pode surgir de por um produto substitutivo de outro ramo, diverso daquele de atuação da empresa. Segundo BERTERO (2010), essa quinta força é uma forma de alertar que as ameaças não vêm apenas de

¹² BERTERO, Carlos Osmar. Estratégia Empresarial. FGV, 2010. P. 35

nossos concorrentes, podendo surgir praticamente de todos os lugares, o que inclui outros ramos de negócios que, aparentemente, não guardam relação com o de nossa empresa.

Todas as empresas num setor estão em concorrência com empresas de outros setores que produzem produtos substitutos. Estes limitam a rentabilidade potencial de um setor colocando um teto nos preços que as empresas podem praticar. A identificação de produtos de substituição resulta da pesquisa de outros produtos que podem desempenhar a mesma função. Os produtos substitutos que merecem atenção especial são aqueles cuja relação preço/rendimento tem tendência a ser superior à dos produtos do setor, ou são produzidos em setores altamente rentáveis.¹³

No caso dos produtos envolvendo tecnologia, sempre há a possibilidade do surgimento de produtos substitutos. A tecnologia pode ser, ao mesmo tempo, um fator utilizado para evitar a entrada de substitutos, como também para propiciar o desenvolvimento destes. No entanto, os automóveis ainda não encontraram substitutos completos, pois o transporte público em nosso país ainda é bastante deficitário.

II.4. CADEIA DE VALOR DE PORTER

Além do modelo das cinco forças, Michael Porter desenvolveu diversas outras idéias relacionadas à estratégia competitiva. Ele é considerado atualmente o maior guru da administração, além da maior autoridade em estratégia. Assim, outro assunto muito abordado por Porter, foi o conceito de cadeia de valor, a qual desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e formas de diferenciação. Ela serve para que se tenha uma visão ampla e integrada das diversas atividades ou da cadeia de atividades de uma empresa, como elas se dividem, como se relacionam entre si e como devem ser administradas a fim de que cada uma delas possa adicionar valor.

Segundo PORTER “toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores”¹⁴. Sendo assim, toda cadeia de valor possui no mínimo cinco atividades primárias: logística

¹³ ROXO, Francisco Velez. *Op cit.*

¹⁴ PORTER, Michael. *Op. cit.* 1989, p. 33

interna (tudo aquilo necessário para produzir); produção ou provisão; logística externa e distribuição; marketing; pós-venda. Todas estas atividades são acompanhadas por uma série de atividades secundárias (dentro da cadeia de valor). Cada empresa tem em sua cadeia de valor sua diferenciação perante outras empresas, sendo a otimização desta cadeia que fará com que a sua estratégia seja predominante perante a concorrência.

Continuando com os ensinamentos de PORTER (1989), a cadeia de valores de uma empresa faz parte do sistema de valores. Nele, os fornecedores possuem cadeias de valores para criar e entregar os insumos a ser utilizados na cadeia de uma empresa, passando por diversos canais até chegar ao destino final. A base final para a diferenciação é o papel de uma empresa e de seu produto na cadeia de valores do comprador, que determina as necessidades deste. Ademais, as cadeias de valores das indústrias diferem umas das outras, refletindo suas respectivas histórias, estratégias e sucesso na implementação.

A cadeia de valor de Porter é utilizada para um enfoque mais eficiente e amplo, exógeno à empresa. É constituída por um conjunto de atividades criadoras de valor, desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e indo até o produto final entregue nas mãos do consumidor. O objetivo deste modelo é identificar os principais fluxos de processos dentro de uma organização. O modelo é essencialmente um fluxograma de processos específicos de alto nível, interligados para mostrar fluxos de processo, os quais podem ainda ser divididos em subprocessos e suas atividades de apoio.

A cadeia de valores exibe o valor total, e consiste em margem e atividades de valor. As atividades de valor são as atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores. A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor. (,,,) Cada atividade de valor emprega insumos adquiridos, recursos humanos (mão-de-obra e gerência) e alguma forma de tecnologia para executar sua função. Cada uma também utiliza e cria uma informação, como dados de comprador (entrada de pedidos), parâmetros de desempenho (testes) e estatísticas sobre falhas dos produtos. As atividades de valor podem, ainda, criar ativos financeiros como estoque e contas a receber, ou passivos como contas a pagar¹⁵.

As chamadas atividades de valor podem ser divididas em dois tipos: primárias e de apoio. As primárias são as envolvidas na criação física do produto e na venda e transferência ao comprador (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas), bem como a assistência pós venda. As atividades de apoio (infraestrutura da

¹⁵ *Idem, ibidem.* p. 34

empresa, gestão de RH, desenvolvimento de tecnologia e aquisições) sustentam as primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções no âmbito da empresa. A figura abaixo representa o esquema da cadeia de valor de Porter.



Cadeia de valor de Porter

As atividades de valor são, portanto, os blocos de construção distintos da vantagem competitiva. A maneira com que cada atividade de valor será executada, combinado com a sua economia, determinará se uma empresa tem custo alto ou baixo em relação aos seus concorrentes. A construção da cadeia de valores é importante para diagnosticar a vantagem competitiva em uma determinada indústria.

A cadeia de valores da Fiat Automóveis é de vital importância para que esta pudesse diminuir custos em alguns procedimentos, internos e externos, bem como identificar as formas de atuação visando alcançar os objetivos estratégicos adotados pela empresa.

III. A FIAT AUTOMÓVEIS

III.1. O GRUPO FIAT

O Grupo FIAT é o maior grupo industrial da Itália, com operações industriais em mais de 60 países. A Fabbrica Italiana Automobili Torino (FIAT) é uma das maiores fabricantes de automóveis do mundo, com sede mundial na cidade de Turim, norte da Itália. Fazem parte do Grupo Fiat a nível mundial as marcas automotivas FIAT, Ferrari, Alfa Romeo, Maserati, Chrysler, Jeep, Dodge, Lancia, Autobianchi, Innocenti, Abarth, OM, Iveco, CNH, New Holland, Flexy-Coils, FIAT-Hitachi, Case, FIAT-Allis. Além disso, é proprietária da Juventus FC, time bastante popular da Itália.

A FIAT foi fundada por Giovanni Agnelli, em 11 de Julho de 1899, em Turim, na Itália. Seu neto, Gianni Agnelli, chefiou a FIAT de 1966 até sua morte em Janeiro de 2003, quando foi sucedido por seu irmão Umberto Agnelli. Depois da morte de Umberto, em 2004, Luca Cordero di Montezemolo foi nomeado presidente da empresa, porém o herdeiro de Agnelli, John Elkann, tornou-se vice-presidente, com 28 anos. Outros membros da família Agnelli continuam na direção da empresa até hoje.¹⁶

Inicialmente, as atividades do grupo eram centralizadas na fabricação de automóveis e de veículos industriais e agrícolas. Na primeira década do século XX já fabricava também locomotivas, e, com o início da Primeira Guerra Mundial passou a fabricar ambulâncias, metralhadoras, barcos, comboios e outros produtos, transformando-se na mais importante empresa italiana. Ao longo dos anos, diversificou suas atividades, e hoje o grupo atua em vários setores industriais e financeiros. O centro de suas atividades industriais continua na Itália, porém atua através de subsidiárias em 61 países, com 1063 unidades que empregam 223.000 pessoas, 111 mil das quais fora da Itália.

Possui hoje fábricas no Brasil, Turquia, China, Polónia, Argentina, África do Sul, México e Índia. Segundo o ranking da revista Forbes, o Grupo FIAT é um dos maiores aglomerados industriais do mundo, ocupando o 34º lugar no ranking das grandes corporações.

Maior mercado para o Grupo FIAT depois da Itália, o Brasil ocupa hoje um lugar de destaque na estratégia global da empresa e é um dos principais grupos industriais do país, com atuação diversificada nos segmentos metal-mecânico e de serviços.

¹⁶ Disponível em www.fiat.com. Acesso em 22.11.2013.

As empresas FIAT no país atuam no mais variados seguimentos. Atualmente, são 16 empresas ocupando posição de liderança em quase todos os setores em que atuam e disputando a liderança nos demais. As principais atividades do grupo no Brasil concentram-se na produção e venda de automóveis e caminhões (Fiat Automóveis e Iveco); desenvolvimento e produção de motores e transmissões (FPT - Powertrain Technologies); produção de peças em ferro e alumínio para a indústria automobilística nacional e internacional (Teksid do Brasil); fabricação de máquinas agrícolas e de construção (CNH); produção e comercialização de componentes automotivos (Magneti Marelli); fornecimento de equipamentos de automação industrial (Comau); consultoria e formação de pessoal (Isvor); consultoria e administração empresarial (Fiat Services).¹⁷

O Grupo FIAT também atua no setor financeiro, através da Fiat Finanças, Banco Fidis, CNH Capital e Fides Corretagens de Seguros. Além disso, sua presença se projeta na educação e cultura, através da Fundação Torino e da Casa Fiat de Cultura.



Figura 1: Logotipo das empresas do Grupo Fiat no Brasil

Apesar da grande importância do Grupo FIAT no Brasil e em todo o mundo, o presente trabalho estará restrito à FIAT Automóveis S.A., empresa do grupo que é a fabricante de veículos no Brasil.

III.2. A FUSÃO DO GRUPO FIAT COM A CHRYSLER

A empresa possuía 58% do grupo americano Chrysler, sendo a acionista majoritária, após a aquisição dessas ações em 2009. A fusão apresentou benefícios para a Fiat em especial no desenvolvimento de novas tecnologia. A crise econômica que assolou o mundo em 2008 foi a grande responsável por esta fusão, tendo em vista o cenário global desfavorável às empresas do setor automobilístico.

¹⁷ Informações obtidas no site da Fiat. Disponível em <http://www.fiat.com.br/institucional/grupo-fiat.html>. Acesso em 25.11.2013.

Esta fusão foi anunciada em janeiro de 2009, sendo que o contrato celebrado entre as duas empresas teve o objetivo de reestruturar a Chrysler e modernizar suas fábricas, bem como reformar a linha de produção de seus veículos. Atualmente, o negócio tem surtido efeitos positivos, haja vista a grande melhora de vendas da Chrysler nos Estados Unidos.

No início de 2014, após alguns anos de negociações e aprendizados mútuos entre as empresas, sobretudo suas matrizes na Itália e Estados Unidos, a Fiat adquiriu os 41,5% que ainda não possuía no capital da Chrysler, colocando fim a um longo processo de aquisição. A Fiat e Sergio Marchionne, executivo-chefe de ambas as montadoras, negociou por muitos meses com o Veba, fundo de pensão que possui uma participação minoritária na montadora americana e ameaçava levar suas ações para o mercado antes que o negócio fosse anunciado, ontem.

O fundo recebeu US\$ 1,9 bilhão em uma distribuição especial a ser paga pela Chrysler e mais US\$ 1,75 bilhão da Fiat. O acordo permitiu à Fiat acesso aos fluxos de caixa saudáveis da Chrysler, escala de produção e presença no mercado dos Estados Unidos. O mercado americano é visto como a chave para o futuro da montadora italiana e para os planos de Marchionne de competir com rivais muito maiores, como Volkswagen, General Motors e Toyota.

III.3. BREVE HISTÓRICO DA FIAT AUTOMÓVEIS S.A.

A FIAT está presente no Brasil desde 1973. A fábrica da empresa no país está localizada em Betim, região metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais. A planta de Betim é a maior produtora de veículos do grupo FIAT no mundo. A empresa é líder no mercado nacional de vendas de veículos há 12 anos e se tornou a mais importante unidade da FIAT fora da Itália.

A fábrica instalada em 1976 no município de Betim, 30 Km de Belo Horizonte (MG), foi a primeira montadora no Brasil. Atualmente possui uma área construída de 701.696 m², conta com todas as etapas de montagem dos veículos, operando em três turnos com capacidade produtiva para até 810.000 veículos por ano, sendo a maior fábrica de automóveis do mundo, levando-se em conta o número de veículos produzidos.

Na montadora localizada em Betim, a FIAT gera aproximadamente 30.000 empregos diretos e indiretos, auxiliando na transformação da cidade em um dos maiores polos industriais do Brasil. No ano de 2012, a FIAT comercializou 836.219 veículos, o que representa um *market share* de 23,1% no país.

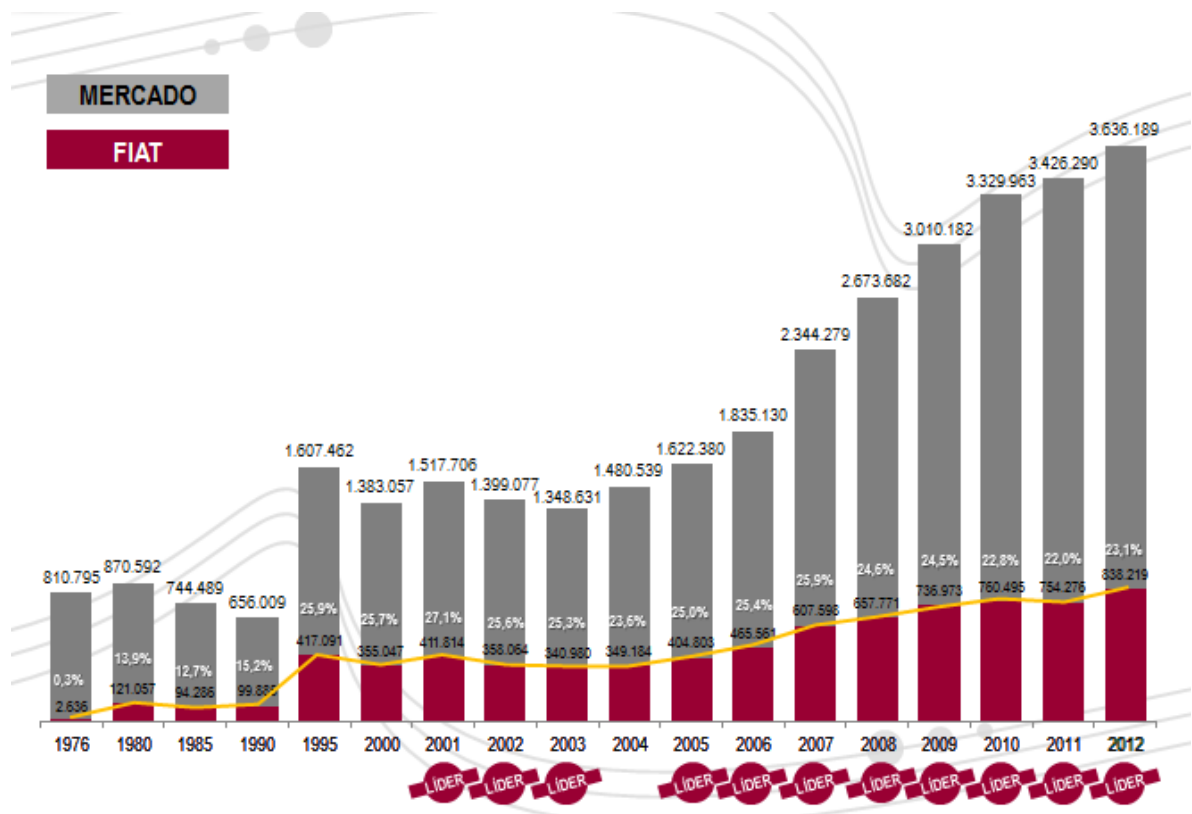


Figura 2 - Mercado Brasileiro desde o início da FIAT

A FIAT, desde o início das suas atividades no Brasil, é considerada uma empresa que sempre se pautou pela inovação. Dentre as principais façanhas, a FIAT foi a primeira empresa a lançar um veículo com um motor transversal, a primeira a ter uma picape derivada de um automóvel e a primeira a fabricar um veículo 100% movido a álcool. Além disso, foi a pioneira na venda de veículos *online* no país, a primeira a desenvolver uma picape com cabine estendida e a criadora do conceito *off road* em carros urbanos (modelos adventure).

A unidade fabril de Betim é, ainda, reconhecida por ser uma indústria sustentável e ecologicamente correta. Todo o lixo produzido é reciclado e 99% da água é reutilizada dentro da própria fábrica. Além disso, a FIAT vem utilizando técnicas mais modernas de produção, consumindo cada vez menos água e energia elétrica, o que diminui o impacto ambiental inerente à uma atividade de manufatura.

Compromisso com o Brasil, pioneirismo e inovação como características marcantes, produtos de alta qualidade e tecnologia, design admirado, respeito ao consumidor e responsabilidade socioambiental. Esses atributos compõem o perfil da Fiat Automóveis, uma das empresas automobilísticas com maior crescimento no mercado brasileiro e líder de vendas no setor. A Fiat Automóveis também investe no desenvolvimento de novos produtos, novas tecnologias, qualidade e capacitação da engenharia para executar projetos cada vez mais ousados e inovadores. Tudo em sintonia com os desejos e as aspirações dos clientes.

Os investimentos em novas tecnologias é uma constante na Fiat. O Polo de Desenvolvimento Fiat é composto por seis áreas de engenharia e capacita a empresa a deter toda a tecnologia de projetar um automóvel, do design até a construção dos protótipos. Para tanto, estas áreas foram dotadas de laboratórios com recursos de última geração, capazes de simulações e testes dinâmicos em escala real.

IV. O SUCESSO DA FIAT NO BRASIL

IV.1. A FIAT NO FINAL DOS ANOS 90 E INÍCIO DO SÉCULO XXI.

Desde o início das operações no Brasil até se consolidar como a empresa líder no segmento automotivo no Brasil em 2001, a cultura da empresa sempre foi fortemente orientada para a liderança de mercado. Em paralelo, sempre houve uma grande preocupação com a redução de custos, com políticas de incentivo para que os empregados buscassem alternativas aos custos em elevação de todos os insumos e matéria-prima utilizados na produção dos veículos.

Nesta época, a matriz italiana da empresa enfrentava diversos problemas financeiros e prejuízos acumulados. No mercado, havia o consenso de que a Fiat Auto (o segmento de automóveis do grupo) estava fadada ao fracasso. Em 2000, foi firmada uma *joint venture* com a General Motors e a perspectiva era de que a Fiat fosse adquirida pela empresa americana. O cenário global da empresa estava bastante negativo.

No Brasil, no entanto, as operações não estavam tão catastróficas. Em 2001 a empresa conquistou a liderança de mercado, após 42 anos de hegemonia da Volkswagen no Brasil. No entanto, a economia brasileira, aliada à crises internacionais, não apresentava boas expectativas. A Fiat, no entanto, conseguiu um pequeno lucro, contrariando as estimativas mais pessimistas. Apesar da liderança de mercado e lucro nos anos de 2001 e 2002, os resultados da Fiat não eram bons.

Ainda que todo o setor estivesse em crise, a situação da Fiat era a mais peculiar: líder de mercado, com o maior *market share*, apresentava lucros irrisórios em relação a seu volume de investimento e a seu faturamento. A liderança de vendas no país tendia a gerar a falsa sensação de que a empresa obtinha bons resultados. Essa era uma situação perigosa porque poderia tornar despercebidos os baixos resultados. (...) Em 2003, a empresa se encontrava sobrecarregada. Estava pagando para vender. A direção da empresa à época calculou que os descontos nos preços dos carros lhe custaram mais R\$ 250 milhões. Esse montante ainda não seria sequer suficiente para reverter o prejuízo e gerar lucro para a companhia. Assim, se o fato de não produzir lucro já é insustentável para a indústria, o prejuízo torna a situação periclitante. A Fiat mergulhava no chamado “vale da morte”.¹⁸

O cenário da empresa no Brasil acompanhava o que ocorria a nível global, com a possibilidade iminente da venda à empresa americana, algo dado como provável entre

¹⁸ TANURE, Betânia. PATRUS, Roberto. **A Virada Estratégica da Fiat no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. P. 9

diretores das duas companhias. Esse problema gerou um clima desfavorável na empresa em Betim.

Em resumo, a Fiat passava por um momento difícil em 2003. Estava atolada no “vale da morte”. Questões financeiras graves na matriz, com a iminência da venda para a GM, guerra de preços com a concorrência, clima interno ruim, prejuízo operacional, relação desgastada com fornecedores e concessionárias, e produtos sem inovação eram os problemas que a empresa enfrentava. Curiosamente, porém, a Fiat Automóveis ainda se mantinha a líder de mercado do país, com nada menos que 25% de *market share*. Isso significa que, entre quatro automóveis comerciais leves emplacados no país, um era da Fiat. Onde estava o erro? Por que a liderança de mercado não promovia bons resultados empresariais?¹⁹

As questões acima apontadas deixavam claro que não adiantaria a empresa querer continuar como líder de mercado enquanto os resultados negativos ocorriam. Assim, em 2004 seria escolhido um novo presidente, que teria a difícil missão de promover um *turnaround* na empresa, a fim de torná-la mais lucrativa e atraente.

IV.2. MUDANÇAS NA DIREÇÃO DA EMPRESA

Em 2004, ocorreram diversas mudanças na estrutura gerencial do Grupo Fiat no mundo. Uma delas foi no Brasil, ano em que Cledorvino Belini assumiu a presidência da empresa, homem com reconhecida capacidade de agregar as pessoas em torno de metas e propósitos comuns e bastante flexibilidade, o que lhe permite mudar de acordo com eventuais alterações do ambiente. Ele foi o primeiro brasileiro a assumir o comando da empresa, desde a sua inauguração no país em 1976.

Belini delega, mas não “delarga”. Delegar não é esquecer. Sua equipe se desdobra para acompanhar tamanha energia e trabalha em ritmo muito intenso. Seus executivos são provocados para buscar sempre um resultado melhor. Seu estilo de liderança força a equipe a expandir continuamente os próprios limites. A meta está sempre à frente do que já foi realizado. (...). O movimento gerado por Belini na Fiat Automóveis estabeleceu a alteração do espaço dentro da montadora e em seu entorno. Sempre atento à necessidade permanente de reduzir distância e de aproximar e agregar pessoas, processos e ideias, ele se vale de toda a sua vasta experiência, que abrange da área de recursos humanos aos diferentes campos do setor automobilístico.²⁰

Rapidamente, Belini conseguiu conquistar a confiança dos principais administradores do Grupo Fiat no mundo, em especial de Sérgio Marchione, CEO Mundial do Grupo. O brasileiro impressionou logo nos primeiros contatos, demonstrando estar

¹⁹ Idem, ibidem. p.12.

²⁰ Idem, ibidem. p. 20

muito bem preparado para o desafio de assumir uma empresa em condições adversas. Ele entrou no grupo em 1973, primeiramente na Tratores Fiat do Brasil (atualmente CNH), passando por outras empresas, como a Magneti Marelli, em funções nas áreas de Compras, logística, planejamento e Recursos Humanos. Entre 1987 e 1993, Belini foi diretor de Compras da Fiat Automóveis, onde passou a ser reconhecido por seu pragmatismo ao criar um parque de fornecedores ao redor da fábrica em Betim, em um processo conhecido como “mineirização”. O estilo de liderança de Belini se tornara fonte de prestígio e confiança entre os públicos e os parceiros da Fiat, o que gerou grande expectativa de todos quando ele assumiu a presidência da empresa.

Toda essa trajetória é fundamental para compreender a gestão de Belini à frente dessa empresa. Profundo conhecer da Fiat Automóveis e do Grupo Fiat, ele viveu as dimensões fundamentais do negócio e as articula de forma singular: a relação com os funcionários (começou sua carreira na área de recursos humanos da Matarazzo), a relação com os fornecedores (foi diretor de compras), a relação com as concessionárias e com o mercado (foi diretor comercial), o processo de produção de um automóvel, a capacidade de liderar uma equipe comprometida com resultados empresariais e consciência da necessidade de qualidade, tecnologia e inovação constante no desenvolvimento de produtos. Além disso, Belini é apaixonado por carros. Sua experiência no setor automobilístico iniciou-se em 1973.²¹

Assim, com a posse de Belini em 2004, o que entusiasmou os stakeholders da Fiat, incluindo a rede de concessionárias, a qual sempre confiou profundamente no seu trabalho, pois conheciam a preocupação de Belini em manter um bom relacionamento entre a rede de distribuição e a montadora.

Como Belini mesmo menciona, ele assumiu o risco de presidir uma empresa que não estava passando por um momento próspero financeiramente. Rapidamente, ele conseguiu conquistar a todos que trabalham diretamente com ele em seus projetos, pois os colaboradores percebiam um jeito humilde de liderança, que ao estabelecer uma meta, mostrava também o caminho e auxiliava no encontro de soluções.

Um novo líder, quando assume uma empresa, não consegue administrar se tomar decisões sem ouvir sua equipe e sem ter conhecimento de toda a situação. É importante criar uma base de informações pelo qual todos, de certa forma, sejam responsáveis. E criar um consenso, uma convergência. A partir disso, é possível manter a equipe comprometida, todo mundo envolvido. Quem está na linha de frente recebe pressão de cima, de baixo, do mercado, de todo mundo. O comprometimento do time é fundamental porque, quando o carro precisa fazer um

²¹ Idem, ibidem. p. 26

pit stop, a velocidade de recuperação depende de pessoas comprometidas e motivadas.²²

Assim, ao assumir a presidência da Fiat, Belini fez a sua equipe perceber a necessidade de mudar a estratégia da empresa, não apenas focar na liderança de mercado conquistadas há 3 anos e que se mantinha como a orientação da empresa. A Fiat, apesar de ser líder de mercado, na época não tinha rentabilidade. Para ele, era fundamental obter a liderança pelo resultado econômico. A ambição de Belini era tornar a Fiat a empresa do setor com a melhor imagem interna e externa, o melhor atendimento aos clientes, a melhor equação de giro de capital, o melhor resultado econômico, o melhor retorno do investimento e a melhor geração de caixa.

No entanto, a mudança de estratégia da liderança de mercado para a liderança de resultados necessariamente significava grandes alterações na cultura da empresa. Assim, Belini criou um mapa da inteligência competitiva (figura abaixo).



Mapa da Estratégia Competitiva de Belini

O núcleo da inteligência competitiva é a liderança de resultados. Para alcançá-la, foi necessário dar novo significado à competitividade é a liderança de resultados. Para a Fiat poder alcançá-la, seria necessário dar novo significado à competitividade, ao relacionamento com os *stakeholders* e ao produto. O vértice dos *stakeholders* exige fazer

²² Idem, ibidem. p. 32

com que todos os públicos relacionados com a empresa sejam efetivamente parceiros. O desenvolvimento de novos produtos, a tecnologia, a qualidade e a inovação só se realizam se as relações com fornecedores, funcionários, clientes e concessionárias possuírem um clima de confiança mútua. Para Belini, com isso tem-se uma parceria, que se capacita melhor para observar as brechas de oportunidades existentes, sendo que o foco comum sempre deve ser o atendimento ao cliente. A tanto, este contexto precisa ser sempre destrinchado, com informações bem analisadas, organizadas e atualizadas, com um olho no produto e outro no mercado. Quem realiza todo esse processo são as pessoas de mentalidade estratégica, algo muito valorizado pelo presidente da Fiat.

IV.3. NOVAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELA FIAT

Como já exposto acima, logo após assumir a presidência, Belini provocou um choque em seus empregados, ao definir a mudança do objetivo da empresa, alterando da liderança de mercado para a liderança de resultado. Em pouco tempo, o comitê diretivo da companhia aderiu a este objetivo, contribuindo na mudança de mentalidade da empresa. Dentre as principais mudanças, Belini definiu por girar mais o capital investindo e, para isso, seguiu alguns parâmetros: trabalhar com menor estoque, negociar melhor com o fornecedor, receber à vista e pagar com o maior prazo e reposicionar preços e margens dos produtos. Uma grande vantagem do presidente da Fiat é o fato de entender de finanças, o que contribuiu para tomada destas decisões na empresa. Para ele, a base para sucesso de uma empresa se sustenta nos elementos competitividade, relacionamento e produto.

Além da definição pela redução dos custos internos, a Fiat decidiu focar na inovação constante dos seus produtos, oferecendo uma nova gama, pois o seu presidente entendia que o consumidor sempre busca novidades. Assim, o investimento em novas tecnologias foi uma constante, com novos opcionais em todos os veículos, conforme os anseios e aspirações dos consumidores. Para isso, a empresa realiza constantes pesquisas, a fim de identificar o que o brasileiro quer em um veículo.

Belini sempre acreditou, ainda, que a empresa não pode deixar de focar na qualidade de seu produto, pois esta é uma condição fundamental para o sucesso de uma venda e fidelidade do consumidor a este produto. Para isso, a empresa investiu no Polo de Desenvolvimento Giovanni Agnelli, em Betim, o qual é responsável por diversos testes e inovações presentes nos veículos da Fiat.

Outro ponto fundamental na gestão de Belini é o fato de sua crença na necessidade de um excelente relacionamento com os *stakeholders* envolvidos, tendo em vista o seu entendimento de que a empresa faz parte de um sistema sobre o qual exerce influência e do qual depende. Assim, Belini passou a dedicar atenção especial às concessionárias, fornecedores, empregados e comunidade.

A compreensão de que a montadora depende de seus públicos e de que seus públicos dependem dela é a base da construção da parceria. Embora cada uma das partes tenha interesse próprio, há uma área de interseção que permite a resolução de conflitos em função do interesse comum. O interesse comum é a base do pensamento sistêmico que está por trás da concepção de parceria. Ele é a porta de diálogo para mediar os conflitos entre os *stakeholders*.²³

Ainda, nesse sentido:

Na indústria automobilística, em que as relações têm sido moldadas com base no poder, não é fácil construir relacionamentos com destinos compartilhados. Na Fiat, no entanto, a estratégia era diferente da maior parte das empresas do setor. Era certo que a empresa precisava buscar alternativas entre os *stakeholders*, mas o relacionamento deveria ser baseado na confiança e na determinação de crescerem juntos. Era preciso envolver os fornecedores em parcerias para otimizar o capital investido.²⁴

Quem também teve uma atenção especial no planejamento da Fiat nos últimos 10 anos foram os acionistas da empresa, pois são eles que detêm o capital da companhia. Vivemos em um mundo capitalista, então logicamente a busca em auferir lucros é uma constante nas empresas, sobretudo as multinacionais. A Fiat no Brasil conseguiu obter, com a gestão do Belini, um respeito profundo da matriz italiana, em razão dos resultados obtidos e do aumento do retorno sobre o investimento, bem como da excelente condução da diretoria. O CEO Mundial do Grupo Fiat, Sergio Marchionne, chegou a afirmar que sem a participação da Fiat Automóveis, seria impossível o Grupo recuperar-se financeiramente.

IV.4. RESULTADOS SATISFATÓRIOS E NOVOS DESAFIOS

Com a adoção de todas estas estratégias, a Fiat conseguiu consolidar-se na liderança absoluta de vendas de automóveis no país, pelo 13º ano, no ano de 2014. Para chegar a este ponto, a empresa beneficiou-se das estratégias adotadas, conforme já

²³ Idem, ibidem. p. 85

²⁴ Idem, ibidem. p. 105

explicitado nos capítulos anteriores, cujas decisões demonstraram-se acertadas, em sua maioria. O sucesso dos resultados econômico-financeiros da Fiat é uma realidade da gestão de Belini e de toda a sua equipe.

Aliado a isto, o momento econômico do país auxiliou para este resultado. Desde 2004, a economia brasileira passa por uma certa estabilidade, abaladas em alguns momentos, porém, muito diferente do que já fora no passado. É certo que o cenário deixava os concorrentes e a Fiat em condições de igualdade, demonstrando ainda mais que as decisões da empresa geraram os frutos esperados.

Em 2008, o mundo mergulhou em uma grave crise econômica, cujos efeitos foram sentidos no Brasil, porém, em menor escala. A fim de evitar maiores prejuízos, o governo brasileiro beneficiou a indústria automobilística com uma política emergencial de redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI). Aliado a isto, o governo brasileiro adotou, ainda em 2008, a redução dos juros e a oferta de crédito.

Esta redução foi prorrogada por diversas vezes, até o mês de abril de 2010. No entanto, logo após o benefício retornou, sem ter a sua taxa zerada como em 2008, porém, novamente contribuindo para a manutenção do bom momento da indústria automobilística. Tal fato apenas demonstra a importância que esta indústria representa para o governo brasileiro, haja vista o grande número de empregos gerados e todo o país, além de diversos outros aspectos fundamentais para a economia do país.

O quadro abaixo demonstra o número de vendas de veículos nas dez principais montadoras do país, durante os anos de 2012 e 2013. Pode observa-se uma diminuição do número de veículos para a Fiat e Volkswagen, primeira e segunda colocadas no ranking. Tal fato acende um alerta aos executivos destas empresas, bem como nas demais empresas do setor, dando sinais de que os próximos anos serão de grandes desafios para o setor.

POSICÃO	MARCA	2013	2012	POSICÃO 2012	% 2013/2012
1º	Fiat	762950	838160	1º	-8,97%
2º	Volkswagen	666707	768338	2º	-13,23%
3º	Chevrolet	649726	642536	3º	1,12%
4º	Ford	335015	323642	4º	3,51%
5º	Renault	236337	241556	5º	-2,16%
6º	Hyundai	212900	108351	8º	96,49%
7º	Toyota	176074	113728	7º	54,82%
8º	Honda	139268	134938	6º	3,21%
9º	Nissan	77830	104791	9º	-25,73%
10º	Citroën	66109	74590	10º	-11,37%

Os números da Anfavea (Associação Brasileira dos Fabricantes de Veículos Automotores) demonstram esta importância do setor automotivo. Em 2009, a título de exemplo, 23% do PIB do industrial do país e 5% do PIB total veio deste setor. Entre empregos diretos e indiretos de fabricantes, autopeças e concessionárias, o setor soma 1,5 milhão de pessoas e 200 mil empresas.

E que outros desafios se apresentam para a gestão da Fiat hoje e em um futuro próximo? Procuramos responder a essa pergunta conjugando essas três dimensões da gestão com uma quarta dimensão, proporcionada pelo ambiente. (...) Por outro lado, em uma perspectiva de longo prazo, o mercado é promissor. Acreditando na melhoria do poder de compra do consumidor brasileiro, na manutenção do crescimento econômico, no controle da inflação, nos investimentos em infraestrutura anunciados e na expansão do crédito, a Fiat anunciou decisões estratégicas no final de 2010. A busca por mais competitividade, que assegurou à Fiat brasileira a condição de polo produtivo estratégico na configuração global do Grupo, levou a empresa a decidir-se por uma mudança significativa em sua estrutura industrial no país com a abertura de uma nova planta no Nordeste (...).²⁵

A nova planta da Fiat, em construção no município de Goiana, Pernambuco, demonstra mais uma vez o diferencial da Fiat. Em 1976, a empresa foi a primeira do setor a se instalar fora do eixo Rio-São Paulo. Com a fábrica em Pernambuco, a Fiat toma decisão semelhante a do passado, acreditando na força da economia nordestina. Além da construção da nova fábrica, a Fiat caminha para consolidar-se como uma empresa realmente global, em virtude da fusão com a Chrysler, formando o sétimo maior produtor de veículos do mundo.

Os desafios, conforme demonstrando acima, são enormes. Porém, é inegável a competência da Fiat em obter resultados satisfatórios, desde 2004. A empresa acredita que ainda há uma enorme demanda potencial latente no país, considerando o Brasil um país de grandes oportunidades, nos mais variados setores.

²⁵ Idem, ibidem. P. 168

V. CONCLUSÃO

O presente estudo buscou analisar as estratégias adotadas pela Fiat no Brasil, sobretudo após a crise da empresa em 2003 e a melhoria nos resultados, sob a gestão de Cledorvino Belini na presidência da empresa. O presente estudo visou contribuir no entendimento das diversas variáveis existentes para a tomada de decisões nas grandes industriais, sobretudo em um mercado altamente competitivo como o automotivo.

Com este trabalho, podemos concluir que, sob a gestão de Belini, a empresa conseguiu retomar a lucratividade, com a consequente liderança em vendas de veículos no Brasil. A tanto, foi analisado o estilo de liderança deste CEO, o qual buscou estar sempre próximo de seus principais executivos. O tripé utilizado por ele e pela Fiat nesta “virada estratégica” se sustentou nos elementos competitividade, relacionamento e produto. Com isso, a Fiat buscou estreitar todos os laços com os *stakeholders* envolvidos em sua cadeia produtiva, incluindo seus empregados, fornecedores, governo, consumidores, clientes, acionistas e rede de concessionários.

Além disso, a constante busca em inovação e melhoria de seu produto, com pesados investimentos em qualidade, logrou êxito ao transformar e aumentar a credibilidade dos automóveis Fiat perante os consumidores. Os investimentos em inovação foram e continuam sendo fundamentais para permitir uma diferenciação do seu produto, sobretudo em mercados altamente competitivos, tal como o automotivo.

Com isso, entende-se que o presente estudo poderá servir para indústrias, sobretudo no setor automotivo, que buscam consolidar-se e melhorar os seus resultados. Certamente os exemplos da Fiat poderão nortear os executivos e empreendedores, na busca constante das indústrias brasileiras em alcançar, cada vez mais, maior lucratividade.

Ademais, com a elaboração do presente trabalho, conclui-se que o caminho para tomada de decisões em uma organização é uma árdua tarefa, mas que existem diversas ferramentas capazes de auxiliar este processo para que, ao final, os resultados estejam o mais próximo possível daquilo que era esperado.

VI. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

BERTERO, Carlos Osmar. Estratégia Empresarial. FGV, 2010.

LOBATO, David Menezes. Estratégia de Empresas. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

MACHADO, R. T. M. Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais. Lavras: UFLA/FAEPE, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento Estratégico. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michael. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

ROXO, Francisco Velez. *O modelo das cinco forças de Michael Porter*. Disponível em http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Modelo_das_Cinco_Forças_de_Michael_Porter.htm. Acesso em 20.09.2013

TANURE, Betânia. PATRUS, Roberto. A Virada Estratégica da Fiat no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

WRIGHT, P.; MARK J. K.; PARNELL, J. Administração estratégica: conceitos. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2000